

SISTEM PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT BANK PAPUA)

Muhammad Ridhwansyah Pasolo, Rusdi Akbar

Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Universitas Yapis Papua

Abstrak

Studi ini meneliti bagaimana pengukuran kinerja dan organisasi sektor publik untuk menguji keberadaan teori institusional isomorphisme pada pengukuran kinerja organisasi di Bank Pemerintah Daerah, khususnya PT Bank Papua. Penelitian ini menggunakan metode campuran yang menggabungkan penelitian kualitatif dan kuantitatif. Alat analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square dan dikombinasikan dengan hasil wawancara. Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Papua pusat dan responden manajer baik dari tingkat strategis dan manajerial. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pelaksanaan pengukuran kinerja di PT Bank Papua mengadopsi pengukuran kinerja Balanced Scorecard untuk mendapatkan akurasi pengukuran. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa ada institusional isomorfisma pada pelaksanaan pengukuran kinerja di PT. Bank Papua, terutama mimetic isomorfisma.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, Teori Institusional, Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Mimetic Isomorfisma

PENDAHULUAN

Karakteristik lingkungan bisnis yang sedang dialami saat ini dan masa yang akan datang berada pada situasi turbulen dan kompetitif. Hal ini merupakan sebuah konsekuensi logis dari apa yang terjadi pada jaman sekarang ini. Mulyadi, (2007) mengatakan bahwa saat ini kita hidup di empat jaman sekaligus, jaman globalisasi ekonomi, jaman teknologi informasi, jaman manajemen mutu strategik dan jaman revolusi manajemen. Karakteristik lingkungan bisnis pada empat zaman inilah yang memacu perubahan pada paradigma manajemen dalam menjalankan organisasinya.

Pada paradigma manajemen yang di latar belakang lingkungan bisnis yang turbulen dan kompetitif maka penyediaan strategi perusahaan didasarkan pada pelanggan sebagai pengendali bisnis. Diantara bentuk menyusun strategi adalah menetapkan bagaimana pengukuran kinerja yang akan digunakan oleh pelaku bisnis baik personal, perusahaan atau organisasi bisnis.

Keadaan lingkungan bisnis yang bergejolak membuat organisasi menjadi semakin inovatif dalam melakukan pembaharuan strategi dalam memenangkan pilihan pelanggan menjadi pemimpin pada pasarnya masing-masing. Hal ini berbeda dengan situasi yang dihadapi oleh organisasi yang berada pada sektor publik.

Dimana organisasi yang berada dalam sektor publik, tujuan utamanya bukan untuk mencari keuntungan secara organisasi melainkan memberikan pelayanan publik yang baik bagi pelanggannya, sesuai dengan lingkup organisasi yang dilakukan. Salah satu diantara organisasi sektor publik yang ada yakni organisasi pemerintah dalam sebuah negara.

Pengukuran kinerja yang menjadi perhatian penting pada organisasi-organisasi bisnis juga mulai menjadi perhatian khusus pada organisasi sektor publik di dunia, termasuk di dalamnya organisasi pemerintah. Bahkan saat ini telah hadir beragam gagasan atau konsep tentang pengukuran kinerja salah satunya adalah konsep pengukuran kinerja yang muncul dari adanya konsep *New Public Management* (NPM). Konsep NPM ini ingin memasukkan unsur pengelolaan atau manajemen yang ada pada sektor swasta kepada sektor publik. Karena dalam pandangan orang-orang yang mengajukan gagasan ini, sektor swasta dianggap memiliki pengelolaan organisasi yang lebih baik daripada organisasi sektor publik. Menurut Hood (1991) (dalam Mahmudi, 2010), menjelaskan bahwa konsep NPM setidaknya mengandung tujuh komponen. Komponen-komponen tersebut terdiri dari ;

1. Manajemen profesional di sektor publik
2. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja
3. Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian keluaran dan hasil
4. Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik
5. Menciptakan persaingan di sektor publik
6. Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik
7. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya.

Terkait dengan pengukuran kinerja yang ada pada sektor publik, terdapat beberapa penelitian yang dilakukan peneliti-peneliti belakangan ini. Salah satu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2012) tentang pengukuran kinerja yang mengambil objek penelitiannya pada pemerintahan daerah di seluruh Indonesia. Pada penelitian tersebut, meneliti kondisi pengukuran kinerja yang dilakukan oleh pemerintah daerah dan dikaitkan dengan teori institusional. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Akbar (2012) sebelumnya, dalam penelitian ini peneliti mencoba mengembangkan dan menelusuri adanya institusional isomorfisma organisasi pada Bank Pemerintah Daerah, khususnya Bank Papua. Karena bank pemerintah daerah ini bersifat otonom dalam menjalankan aktivitasnya. Bahkan posisi bank tidak hanya melakukan pelayanan kepada publik, tetapi juga memiliki tugas untuk mencari keuntungan yang salah satunya akan dipergunakan kepada kemajuan daerah. Oleh karena itu penelitian ini ingin meneliti apakah institusional isomorfisma yang terjadi pada pengukuran kinerja di pemerintahan daerah juga terjadi pada Bank pemerintah daerah?

METODE PENELITIAN

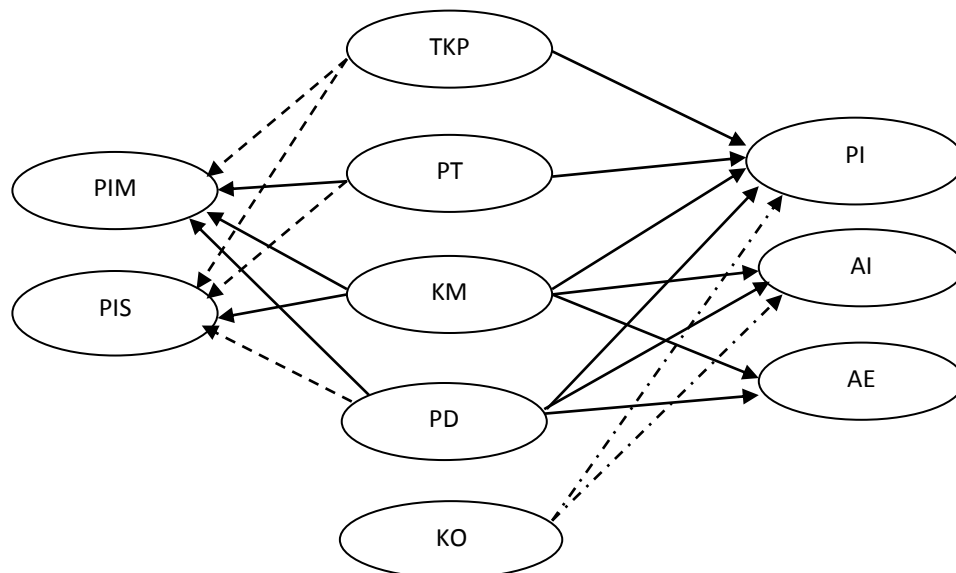
Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kombinasi yang menggabungkan antara metode penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan cara mencampur kedua metode tersebut secara seimbang yakni 50% metode kuantitatif dan 50% metode kualitatif.

Objek Penelitian

Objek penelitian pada penelitian ini adalah PT. Bank Papua.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian Pengukuran Kinerja. Sumber: Rusdi Akbar, *Performance Measurement in Indonesia the case of local goverment* (2012;269)

Keterangan:

- TKP : Tingkat kesulitan penyusunan indikator
- PT : Pengetahuan Tekhnis
- KM : Komitmen Manajemen
- PD : Peraturan Direksi
- KO : Komitmen Organisasi
- PIM : Penyusunan Indikator level Manajerial
- PIS : Penyusunan Indikator level strategik
- PI : Penyusunan Indikator
- AI : Akuntabilitas Internal
- AE : Akuntabilitas Eksternal

Pada gambar diatas terdapat variabel independen dan juga variabel dependen. Variabel-variabel tersebut menjadi hipotesis dalam penelitian pengukuran kinerja.

Variabel- variabel tersebut adalah:

1. Tingkat kesulitan penyusunan indikator, hal ini terkait dengan kemudahan organisasi dalam menentukan input, output maupun outcome dari kinerja. Hal yang seringkali sulit dilakukan oleh para manajer atau karyawan dalam menentukan indikator kinerja. Dengan adanya kesulitan dalam menyusun indikator.

Maka hipotesis yang muncul adalah:

- H1a. Tingkat kesulitan penyusunan indikator berpengaruh negatif terhadap Penyusunan indikator
 - H1b. Tingkat kesulitan penyusunan indikator berpengaruh negatif terhadap Penggunaan indikator kinerja pada level manajerial
 - H1c. Tingkat kesulitan berpengaruh negatif terhadap Penggunaan indikator kinerja pada level strategik
-
2. Pengetahuan tekhnis, pelatihan dan pengembangan kemampuan maupun pengetahuan karyawan memberikan dampak dan pengaruh terhadap organisasi. Begitupula terhadap pengetahuan dalam menggunakan pengukuran kinerja. Baik dalam menyusun indikator, dan menggunakan indikator tersebut dengan baik. Hipotesis yang muncul adalah:
 - H2a. Pengetahuan tekhnis berpengaruh positif terhadap Penyusunan indikator.
 - H2b. Penggunaan indikator kinerja pada level manajerial berpengaruh positif terhadap pengetahuan tekhnis.
 - H2c. Pengetahuan tekhnis berpengaruh positif terhadap Penggunaan indikator kinerja pada level strategik.
-
3. Komitmen manajemen, kesuksesan pelaksanaan pengukuran kinerja tidak terlepas dari adanya komitmen dari manajemen yang mendukung pelaksanaan pengukuran kinerja. Dukungan tersebut sangat penting bagi karyawan, struktur, pelaksanaan maupun bagi budaya organisasi. Hipotesis yang muncul adalah:
 - H3a. Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap penyusunan indikator kinerja.
 - H3b. Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap penggunaan indikator pada level manajerial.
 - H3c. Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap Penggunaan indikator kinerja pada level stratagik.
 - H3d. Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap Akuntabilitas internal

- H3e. Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap Akuntabilitas eksternal
4. Peraturan Direksi, peraturan direksi yang terkait dengan implementasi pengukuran kinerja juga merupakan faktor yang penting dalam kesuksesan pelaksanaan pengukuran kinerja. Peraturan ini menjadi penguatan bagi organisasi dalam menjalankan pengukuran kinerja. Hipotesisnya adalah:
- H4a. Peraturan Direksi berpengaruh positif terhadap Penyusunan indikator.
 - H4b. Peraturan direksi berpengaruh positif terhadap Penggunaan indikator pada level manajerial.
 - H4c. Peraturan direksi berpengaruh positif terhadap Penggunaan indikator pada level strategik.
 - H4d. Peraturan direksi berpengaruh positif terhadap Akuntabilitas Internal.
 - H4e. Peraturan direksi berpengaruh positif terhadap Akuntabilitas eksternal
5. Kemampuan organisasi, sumber daya yang kurang dalam organisasi seringkali menjadikan organisasi tidak mampu dalam mengukur kinerja organisasi. Sehingga sumber daya sangat berpengaruh signifikan dalam pengembangan indikator pengukuran kinerja. Hipotesisnya adalah:
- H5a. Kemampuan organisasi berpengaruh positif terhadap Akuntabilitas internal
 - H5b. Kemampuan organisasi berpengaruh positif terhadap Akuntabilitas eksternal.

Analisis *Partial Least Square* (PLS).

Penelitian ini menggunakan alat analisis data dengan metode analisis PLS. *PLS* merupakan metoda analisis yang *powerfull* dan sering disebut juga sebagai *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Squares*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariat dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variabel eksogen. Penggunaa PLS untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data.

Analisis PLS terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau sering disebut *inner model*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Wawancara Penelitian

Kondisi persaingan bisnis (perbankan) di Papua.

Jauh sebelum kehadiran bank-bank umum dan swasta di Jayapura (Papua), Bank Papua terlebih dahulu berdiri dan hadir di Papua. Pada Awal mula pendirian dan pengoperasiannya di Papua tidak ada persaingan yang ketat dalam dunia perbankan.

Tetapi seiring perkembangan waktu setelah masuknya berbagai bank saat ini, persaingannya antar perbankan menjadi cukup ketat, terutama dalam hal pelayanan masyarakat.

Pengukuran kinerja pada Bank Papua.

Pengukuran kinerja sangat penting sebagai salah satu alat strategi dalam manajemen. Hal ini juga yang diyakini oleh Bank Papua, oleh karena itu pengukuran kinerja dengan model penentuan KPI (*Key Performance Indicator*), diakui lebih akurat oleh Direktur Bank Papua telah digunakan selama beberapa tahun belakangan oleh Bank Papua. Sebelumnya, pihak Bank Papua belum mempunyai pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan kinerja karyawan secara khusus. Sehingga disusun sebuah pengukuran kinerja yang berbasis kinerja dengan mengadaptasi sistem *balanced scorecard* (BSC) dan menitik beratkan pada pengukuran KPI.

Hasil Penelitian Tentang Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Kuisisioner

Selain wawancara sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini juga menggunakan kuisisioner yang disebarkan kepada 61 kepala divisi, unit dan departemen yang masuk dalam kategori manajemen tingkat level menengah pada Bank Papua.

Hasil Analisis *Partial least Square*

Pengujian dengan metode PLS pada dasarnya terdiri atas 2 macam pengujian, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan struktural model (*inner model*).

Model Pengukuran (*Outer Model*) atau Measurement Model

Pengujian *Outer Model* atau Measurement Model digunakan untuk menguji kesahihan atau validitas dari model yang digunakan. Pengujian *Outer Model* terdiri dari *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan *reflective indicator* dinilai berdasarkan korelasi antara *itemscore/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari perkembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup. Berikut ini adalah hasil nilai *loading* yang didapat dari pengolahan data dengan SmartPLS.

Tabel 4.1. Nilai *Loading*

Konstruk	Indikator	Loading
AE	AE 1	0,8420
	AE 2	0,8918
	AE 3	0,8811
	AE 4	0,8531

Konstruk	Indikator	Loading
AI	AE 5	0,8603
	AE 6	0,8050
	AE 7	0,8493
	AE 8	0,7850
	AI1	0,8186
	AI2	0,8355
	AI3	0,6802
	AI4	0,6931
KM	KM 1	0,8322
	KM 2	0,7930
	KM 3	0,8444
KO	KO 1	0,8345
	KO 2	0,9259
	KO 3	0,9150
	KO 4	0,8995
PD	PD 1	0,9639
	PD 2	0,9742
PI	PI1	0,7743
	PI2	0,7981
	PI3	0,7377
	PI4	0,8228
	PI5	0,7636
	PI6	0,7898
PIM	PIM1	0,7530
	PIM2	0,7318
	PIM3	0,8332
	PIM4	0,8152
	PIM5	0,8686
	PIM6	0,7495
	PIM7	0,6266
	PIM8	0,6312
PIS	PIS1	0,9325
	PIS2	0,8637
	PIS3	0,8074
PT	PT1	0,6834
	PT2	0,7620
	PT3	0,7434
	PT4	0,7884
	PT5	0,8103
TKP	TKP 1	0,7384
	TKP 2	0,7811

Konstruk	Indikator	Loading
	TKP 3	0,7867
	TKP 4	0,9319
	TKP 5	0,9200

Sumber : Data primer – diolah

Pengujian discriminant validity dilakukan dengan melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model maka memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Berikut nilai AVE hasil pengolahan data dengan SmartPLS.

Tabel 4.2. Nilai AVE dan Akar AVE

Konstruk	AVE	Akar AVE
AE	0,7167	0,8466
AI	0,5778	0,7601
KM	0,6782	0,8235
KO	0,8000	0,8944
PD	0,9391	0,9691
PI	0,6107	0,7815
PIM	0,5711	0,7557
PIS	0,7558	0,8694
PT	0,5757	0,7588
TKP	0,6978	0,8353

Sumber : Data primer – diolah

Berikut ini adalah hasil nilai korelasi antar konstruk yang didapat dari pengolahan data dengan SmartPLS.

Tabel 4. 3. Korelasi antar Konstruk

	AE	AI	KM	KO	PD	PI	PIM	PIS	PT	TKP
AE	1,000									
AI	0,525	1,000								
KM	0,696	0,529	1,000							
KO	0,503	0,381	0,340	1,000						
PD	0,461	0,482	0,360	0,284	1,000					
PI	0,648	0,587	0,594	0,364	0,347	1,000				
PIM	0,624	0,589	0,604	0,407	0,411	0,645	1,000			
PIS	0,412	0,771	0,406	0,424	0,415	0,473	0,597	1,000		
PT	0,605	0,588	0,522	0,401	0,497	0,505	0,590	0,554	1,000	
TKP	0,310	0,581	0,543	0,156	0,370	0,307	0,356	0,446	0,559	1,000

Sumber : Data primer – diolah

Hasil pengujian dengan menggunakan *discriminant validity* menunjukkan bahwa tidak ada yang akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih kecil daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Dengan demikian semua konstruk memiliki *discriminant validity* yang tinggi sehingga dapat dikatakan valid. Di samping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan dua kriteria, yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *Composite Reliability* diatas 0,70.

Pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* cukup tinggi diatas 0,70. Berikut ini adalah hasil output dari *Composite Reliability*.

Tabel 4.4 Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
AE	0,9529	0,9433
AI	0,8444	0,7573
KM	0,8633	0,7676
KO	0,9411	0,9161
PD	0,9686	0,9356
PI	0,9039	0,8725
PIM	0,9132	0,8919
PIS	0,9025	0,8366
PT	0,8712	0,8167
TKP	0,9196	0,8901

Sumber : Data primer – diolah

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Tabel 4.5 menunjukkan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 4.5. Nilai R-Square

Konstruk	R Square
AE	0,5959
AI	0,4028
KM	-
KO	-
PD	-
PI	0,4313
PIM	0,4877
PIS	0,3590
PT	-
TKP	-

Sumber : Data primer – diolah

Tabel 4.5 menunjukkan nilai-nilai R-square konstruk atau variabel yang dipengaruhi. Semakin tinggi nilai R-square, maka semakin besar kemampuan konstruk atau variabel independen tersebut dapat menjelaskan konstruk atau variabel dependen sehingga semakin baik persamaan struktural.

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengevaluasi hubungan konstruk laten atau konstruk yang telah dihipotesiskan dalam penelitian. Pengujian dilakukan dengan dilihat dari besarnya nilai T-statistik pada output *Result for Inner Weights*. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah $\pm 1,96$, dimana apabila nilai t berada pada rentang nilai -1,96 dan 1,96 maka H_0 akan ditolak atau dengan kata lain menerima H_a . Berikut hasil perhitungan *inner weights* dari data yang diperoleh dengan menggunakan program Smart PLS.

Tabel 4.6. Result for Inner Weights

	Original Sample	Standard Error	T Statistics	Keterangan
KM ---> AE	0,5362	0,0653	8,2065	Signifikan
KM ---> AI	0,3615	0,1013	3,5693	Signifikan
KM ---> PI	0,4736	0,1150	4,1174	Signifikan
KM ---> PIM	0,4382	0,0776	5,6455	Signifikan
KM ---> PIS	0,0898	0,0879	1,0209	Tidak signifikan
KO ---> AE	0,2666	0,0922	2,8920	Signifikan
KO ---> AI	0,1728	0,0825	2,0934	Signifikan
KO ---> PI	0,1008	0,0897	1,1245	Tidak signifikan
PD ---> AE	0,1920	0,0663	2,8963	Signifikan
PD ---> AI	0,3024	0,1350	2,2399	Signifikan
PD ---> PI	0,0701	0,1148	0,6104	Tidak signifikan

PD ---> PIM	0,1153	0,0844	1,3660	Tidak signifikan
PD ---> PIS	0,1562	0,1113	1,4033	Tidak signifikan

	Original Sample	Standard Error	T Statistics	Keterangan
PT ---> PI	0,2590	0,1541	1,6807	Tidak signifikan
PT ---> PIM	0,3809	0,1057	3,6041	Signifikan
PT ---> PIS	0,3497	0,1396	2,5053	Signifikan
TKP ---> PI	-0,1367	0,1375	0,9938	Tidak signifikan
TKP ---> PIM	-0,1376	0,0894	1,5393	Tidak signifikan
TKP ---> PIS	0,1433	0,1141	1,2560	Tidak signifikan

Sumber : Data primer – diolah

Pembahasan Hasil Penelitian

Secara umum Pihak Bank Papua telah menyadari bahwa pihaknya telah berada dalam sebuah lingkungan persaingan bisnis (perbankan) yang kompetitif. Pihaknya tidak lagi menjadi satu-satunya andalan masyarakat untuk menggunakan jasa perbankan. Dalam penjelasan-penjelasan yang dilakukan oleh narasumber dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat intitusional isomorfisma khususnya mimetic isomorfisma. Dimana mimetik isomorfisma ini muncul dikarenakan melihat bahwasanya pengukuran kinerja yang berbasis kinerja telah dilakukan oleh organisasi lainnya dan berhasil. Khususnya pengukuran kinerja yang dilakukan dengan pendekatan BSC.

Organisasi melihat bahwa, kondisi persaingan perbankan yang saling memperebutkan pelanggan, menjadikan organisasi juga harus bisa berhasil sebagaimana perbankan lainnya yang menggunakan pengukuran kinerja. Untuk menguatkan dugaan yang muncul dari hasil wawancara akan dijelaskan juga hasil dari penelitian kuisioner. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa:

Hipotesis penyusunan indikator (H1a-H4a):

- H1a. Tingkat Kesulitan Penyusunan Indikator berpengaruh negatif pada Penyusunan indikator adalah tidak signifikan.
- H2a. Pengetahuan tekhnis berpengaruh positif terhadap penyusunan indikator, hasilnya adalah tidak signifikan.
- H3a. Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap Penyusunan indikator kinerja, hasilnya adalah signifikan.
- H4a. Peraturan Direksi berpengaruh positif terhadap Penyusunan indikator, hasilnya adalah tidak signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam melakukan penyusunan indikator para manajer dan juga karyawan mengalami kesulitan dalam menentukan indikator-indikator pengukuran kinerja.

Hipotesis Penggunaan indikator secara manajerial (H1b-H4b)

- H1b. Tingkat kesulitan penyusunan indikator berpengaruh negatif terhadap Penggunaan indikator tingkat manajerial hasilnya adalah tidak signifikan.

- H2b. Pengetahuan teknis berpengaruh positif terhadap penggunaan indikator kinerja pada level manajerial, hasilnya adalah signifikan.
- H3b. Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap penggunaan indikator pada level manajerial, hasilnya adalah signifikan.
- H4b. Peraturan direksi berpengaruh positif terhadap Penggunaan indikator pada level manajerial, hasilnya adalah tidak signifikan.
Penggunaan indikator pada level manajerial juga menunjukkan hasil akan adanya kesulitan dalam menyusun indikator yang tepat bagi organisasi.

Hipotesis penggunaan indikator pada level strategis (H1c-H4c):

- H1c. Tingkat kesulitan penyusunan indikator berpengaruh negatif terhadap penggunaan indikator kinerja pada level strategis hasilnya adalah tidak signifikan.
- H2c. Pengetahuan teknis berpengaruh positif terhadap penggunaan indikator kinerja pada level strategis, hasilnya adalah signifikan.
- H3c. Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap Penggunaan indikator kinerja pada level strategis, hasilnya adalah tidak signifikan.
- H4c. Peraturan direksi berpengaruh positif terhadap Penggunaan indikator pada level strategis, hasilnya adalah tidak signifikan.

Hasilnya adalah pada penggunaan indikator level di strategis, tingkat kesulitan penyusunan indikator masih sama yakni sangat berpengaruh dalam penentuan maupun penyusunan indikator. Maka semakin kuat juga pendapat bahwa terdapat mimetic isomorfisma.

Hipotesis Akuntabilitas Internal (H3d-H5d):

- H3d. Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap Akuntabilitas internal hasilnya adalah signifikan.
- H4d. Peraturan direksi berpengaruh positif terhadap Akuntabilitas Internal, hasilnya adalah signifikan.
- H5d. Kemampuan organisasi berpengaruh positif terhadap Akuntabilitas internal hasilnya adalah signifikan.

Hasil ini menunjukkan bahwa tingginya perhatian manajemen, juga peraturan direksi terhadap akuntabilitas internal. Akuntabilitas internal sangat dipengaruhi oleh tingginya komitmen dari manajemen, dukungan dari peraturan direksi dan dipengaruhi dari kemampuan organisasi Bank Papua. Artinya kepentingan para pemilik saham sangat diperhatikan oleh manajemen Bank Papua.

Hipotesis Akuntabilitas Eksternal (H3e-H5e):

- H3e. Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap Akuntabilitas Eksternal, hasilnya adalah signifikan.

H4e. Peraturan direksi berpengaruh positif terhadap Akuntabilitas Eksternal, hasilnya adalah signifikan.

H5e. Kemampuan organisasi berpengaruh positif terhadap Akuntabilitas eksternal, hasilnya adalah signifikan.

Sebagaimana hasil hipotesis sebelumnya, pada akuntabilitas internal, maka pada akuntabilitas Eksternal dipengaruhi oleh tingginya komitmen, peraturan direksi dan kemampuan organisasi untuk memberikan informasi kepada pihak eksternal. Ini menunjukkan bahwa manajemen sangat tinggi kepeduliannya dalam menjalankan akuntabilitasnya kepada masyarakat dan juga pemegang kepentingan diluar organisasi, bisa jadi investor atau yang lainnya.

PENUTUP

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis penelitian yang telah dilakukan, peneliti membuat kesimpulan atas penelitian ini sebagai berikut:

Adanya penggunaan sistem pengukuran yang berbasis kinerja pada Bank Papua yang mengadopsi BSC yang diakui oleh pihak PT. Bank Papua lebih akurat dalam menyusun indikator, mengukur dan menilai kinerja para karyawannya telah banyak membantu perkembangan organisasi. Selain itu pengukuran kinerja yang berbasis kinerja ini dapat memberikan motivasi kepada karyawannya untuk secara pribadi berprestasi dalam bidangnya, juga dapat menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Para karyawan juga menjadi lebih kompetitif dalam bekerja, sehingga berdampak pada pengembangan yang dilakukan oleh Bank Papua dalam memberikan layanan ke masyarakat menjadi lebih baik. Strategi PT. Bank Papua yang telah dirumuskan dan direncanakan juga akhirnya dapat berjalan lancar dan memenuhi harapan dengan dilaksanakan pengukuran kinerja tersebut.

Terdapat indikasi keberadaan institusional isomorfisma, lebih khususnya yakni mimetikisomorfisma pada pelaksanaan pengukuran kinerja Bank Papua. Pada pengujian hipotesis penyusunan indikator (H1a-H4a), memberikan kesimpulan bahwa pada saat melakukan penyusunan terdapat kesulitan dalam menentukan indikator. Sedangkan pada hipotesis penggunaan indikator secara manajerial (H1b-H4b) juga membuktikan bahwa penggunaan indikator secara manajerial pun mengalami kesulitan dalam pelaksanaannya. Bahkan pada level strategik pengujian hipotesis (H1c-H4c) menunjukkan bahwa masih mengalami kesulitan dalam menentukan indikator. Artinya kesulitan-kesulitan ini bisa jadi karena memang para karyawan hanya menjalankan instruksi dari organisasi atau para pimpinannya. Para karyawan menjalankan tugasnya sebagai seorang karyawan di dalam organisasi, tanpa menyadari bahwa dengan melakukan pengukuran kinerja ini akan mendatangkan efektfitas pada jalannya aktivitas organisasi. Meskipun demikian adanya komitmen manajemen dari para pimpinan yang menyadari untuk tetap memprioritaskan pemberian pengetahuan teknis kepada para karyawan dalam

melaksanakan pengukuran kinerjanya. Oleh karenanya dari hipotesis-hipotesis inilah maka peneliti mengambil kesimpulan adanya mimetik isomorfisma.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade Gustika. 2011. *Rancangan dan Evaluasi Kinerja pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Serang dengan Balanced ScoreCard.*, Skripsi, IPB.
- Dhedi Irawan. 2012. *Pendekatan Teori Institusional Dalam Merumuskan Kebijakan Publik (Sebuah Kajian Teoritis)*, www.dhedi-irawan.blogspot.com
- Ferry Roen. 2011. *Teori Institusional (Institutional Theory)*, www.perilakuorganisasi.com
- Gudono. 2014. *Teori Organisasi*. Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Hengky Latan dan Imam Ghozali. 2012 *Partial least squares konsep teknik dan aplikasi Smart PLS 2.0M3 untuk penelitian empiris*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hikmah Dewi. 2012. *Teori Kelembagaan*.www.dewiqueenastitii.wordpress.com
- Imam Ghozali. 2012. *Structural equation Modelling model alternatif dengan Partial Least Square PLS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mohammad Mahsun. 2012. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Sistem Pelipat ganda Kinerja Perusahaan*, Penerbit Salemba Empat.
- Rusdi Akbar, *Performance Measurement in Indonesia: The Case of Local Government*, 2012.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Penerbit Alfabeta Bandung.
- Surya Dharma. 2012 *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori Dan Penerapannya*, Pustaka pelajar.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*, Rajawali Press.